

## 巻頭言

## ガバナンスと人工知能

元・フジテック株式会社 社長・会長 大谷 謙治



東京都中央卸売市場の築地から豊洲への移転に関連して、有害物質による土地の汚染が大きな社会問題となりました。小池新知事は建物敷地にその対策のための盛り土がなされなかったこと、およびその事実が隠ぺいされていたことについて、「組織のガバナンス、組織の緩んだ空気」に問題があると指摘しました。

豊洲問題は、はしなくも“ガバナンス（統治）”という概念をお茶の間に広めるよいきっかけとなりました。ガバナンスは組織トップのリーダーシップの欠如や暴走、ならびに組織の不正や非効率を監査、是正し、その適正性と有効性を担保する仕組みです。結果として、様々なステークホルダー（利害関係者）の利益を守り、ときとしてその間で発生する利害の対立をバランスよく調整し、解決します。ガバナンスはビジネスの国、米国生まれの概念ですが、我が国においても1990年代から企業不祥事が頻発するにつれて、その重要性が喚起されるようになりました。企業に限らず、国際機関、国、自治体、学校、病院、家庭など、あらゆる組織体において共通の課題です。

私も長いビジネス人生において、ガバナンスに起因する失敗を幾度も経験しました。そこから得た教訓は、ガバナンスはすべての階層の組織員が主体的に参画することによってはじめて有効・適切になるということです。とりわけ上下階層間の情報の非対称性を考慮すれば、まずトップ、およびそれに準じる上層部の倫理観とそれに則した行動、そしてそれを適切にチェックできる組織構造と仕組みが大切です。その上で、組織の構成員一人ひとりがステークホルダーに対して負っている自らの役割を理解し、その責務を担わねばなりません。両々相まって、風通しよく、かつピンと張った組織の空気が作られるのです。

もう一つは、ガバナンスのあり方を絶えず見直し続けることです。経験則によれば、ひとつの重大事故の背後には数十の軽微な事故があり、その背景には数百のヒヤリ・ハットした経験があるといえます。また、事故は往々にして、最も起こってほしくないときに起こり、忘れた頃にやってくることは皆さんも多かれ少なかれ経験されていることでしょう。普段から、ちょっとした異常や違和感をも見逃さず、迅速にPDCAサイクルを回すことでガバナンスの改善・革新を図り、重大な事故や不祥事を未然に防止していくことが肝要です。

ところで、近年、多くの電気・機械システムに人間の脳の機能を模擬した人工知能 AI が搭載されるようになっていますが、その進化速度には目を見張るものがあります。ビッグデータを活用した知識力と、ディープラーニングで鍛えられた判断力で圧倒的な能力を持つようになりました。すでに、将棋や囲碁のソフトは世界のトップ棋士を撃破しています。それかあらぬか、日本将棋連盟は棋士がスマートフォンなどの電子機器を対局室に持ち込んだり、対局中に外出したりすることを禁止する規定を設けま

した。プロのカンニング予防とはちょっと情けない気もしますが、AIの知的能力の現実を前にすればやむを得ない措置なのでしょう。また、米国のクイズ番組で最高賞金を獲得して名を馳せたIBMのAIシステム「ワトソン」は、自然言語を理解、学習し、人間の意思決定を支援します。すでに防犯、医療、接客など様々なビジネスの場で応用が広がりつつあります。

当然のことですが、仕事やプロジェクトは、AIが組み入れられることによって、効率が上がり正確になります。さらに、AIは「言った／聞いていない」、「見落とした／見て見ぬふりをした」、「記憶がない／思い出したくない」といった疑義を生じさせませんので、ガバナンスの観点からも寄与するところが大きいのではないのでしょうか。くだんの豊洲問題は、もしAIが適時適所で利用されていれば事前にその発生を回避できたでしょうし、事後に犯人探して時間を取られることもなかったでしょう。

19世紀ドイツの思想家、ヘーゲルは「歴史のうちに神の摂理があるのであり、神の本質は理性であるから、歴史は理性によって支配されている」と喝破しました。しかし、これまでの歴史を振り返って、私たちはどれほど理性的にふるまい、いかほどの自由と公正と平和を勝ち得てきたのでしょうか。今、私たちは大衆民主制の下で出くわす様々な想定外に振り回され、自由主義のはき違えから生じる過度な不平等に困惑させられています。独裁者や狂信者に扇動された戦争やテロによって、多くの人々が生命を脅かされています。

今こそ、政治、経済および社会の中で、よき理性を働かせ、新しい未来を切り拓いていくときです。その基盤として、国際と国内、官と民のあらゆる組織体において、しっかりしたガバナンスを築いていくときです。高度な知的能力を備えつつあるAIの適切な活用が、それに資することになるでしょう。

次の課題は、人間の意思に反したAIの暴走や怠慢、そして人間による意図的なAIの悪用や、無知による誤用をいかにして監視・防止するかということになります。すなわち、人間とAIシステムとが共生・共進化するための、弁証法的な意味合いで、より高い次元のガバナンス体制の確立です。

それは、もうすぐ後期高齢者という私たち世代にとって、見果てぬ夢となるのでしょうか。そうであれば、次の世代、そしてその次の世代に期待するところ大です。